



**Durable | Responsable | Prospère**

Ensemble, on fait avancer le développement durable au Québec!

# **Inciter les entreprises à prendre le virage du développement durable : Défis et enjeux à l'horizon 2020**

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation  
Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

2016

## Table des matières

CONTEXTE .....	2
UNE CIBLE GOUVERNEMENTALE AMBITIEUSE? .....	3
1. ÉTAT DE SITUATION AU QUÉBEC .....	4
1.1. Les dirigeants d'entreprises reconnaissent l'importance de considérer les principes du développement durable dans leur stratégie d'affaires .....	4
1.2. Les entreprises québécoises sont de plus en plus sensibilisées.....	4
1.3. De plus en plus d'entreprises québécoises passent à l'action .....	5
1.4. L'importance de concentrer les efforts sur les entreprises « pragmatiques ».....	5
2. AGIR SUR LES FACTEURS QUI INCITENT LES ENTREPRISES À ADOPTER UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : LES DÉFIS À L'HORIZON 2020.....	6
2.1. Faciliter la commercialisation des produits écoresponsables et favoriser la consommation responsable .....	6
2.2. Aider les entreprises à adopter des pratiques d'acquisition écoresponsables .....	7
2.3. Aider les petites entreprises à répondre aux exigences écoresponsables des donneurs d'ordres et des marchés internationaux .....	7
2.4. Faciliter l'accès à des outils adaptés aux besoins des petites et moyennes entreprises et aux services-conseils en développement durable.....	8
2.5. Appuyer le développement des compétences en entreprise.....	9
2.6. Aider les entreprises à gérer les conséquences de leurs activités sur l'environnement.....	10
2.7. Aider les entreprises à évaluer les retombées financières et extrafinancières de leurs activités en développement durable .....	11
2.8. Améliorer l'accès à des avantages financiers et stratégiques pour les entreprises qui prennent le virage du développement durable .....	12
3. TENIR COMPTE DES MOTIVATIONS À PRENDRE LA VOIE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA DIVERSITÉ DES APPROCHES .....	13
3.1. Principales motivations des entreprises à prendre le virage du développement durable .....	13
3.2. L'influence du profil entrepreneurial sur la décision de prendre le virage du développement durable ..	14
3.3. L'importance du profil organisationnel comme facteur d'abandon des entreprises engagées en matière de développement durable .....	16
CONCLUSION .....	17
Annexe 1. Qu'est-ce que la gestion du développement durable en entreprise?.....	18
Annexe 2. Bénéfices pour l'entreprise québécoise de l'adoption d'une démarche de développement durable structurée .....	19



## CONTEXTE

Le virage vers une économie verte et responsable est essentiel, puisqu'il permet non seulement d'apporter des solutions innovantes aux problématiques sociales et environnementales auxquelles notre société fait face, mais aussi de renforcer le système économique québécois en fonction de valeurs d'innovation et de collaboration avec le milieu. C'est dans cette perspective qu'accroître le nombre d'entreprises qui investissent en responsabilité sociétale devient incontournable pour le Québec. Il est démontré que les entreprises québécoises qui intègrent des critères de développement durable dans leur stratégie d'affaires améliorent leur performance globale, renforcent leur résilience et se distinguent sur les marchés en répondant mieux aux besoins de leur clientèle.

Depuis 2008, de nombreuses initiatives gouvernementales ont contribué à créer des bases solides pour le déploiement à plus grande échelle du développement durable en entreprise : campagne de sensibilisation des acteurs socio-économiques, appui à la réalisation d'outils stratégiques ou d'outils de référence pour l'implantation du développement durable en entreprise, de l'offre de services en accompagnement-conseil ou d'activités de formation.

Plusieurs acteurs socio-économiques du Québec ont aussi mis la main à la pâte pour aider les entreprises à changer leurs pratiques d'affaires dans une perspective de développement durable : OBNL, intervenants en développement économique, donneurs d'ouvrage, associations sectorielles, fonds d'investissement et centres de recherche. La mobilisation de ces acteurs de changement est essentielle pour outiller les entreprises et favoriser leur virage vers une économie verte et responsable.

La nouvelle Stratégie gouvernementale de développement durable se fixe l'objectif d'accroître le taux d'entreprises québécoises ayant adopté des démarches de développement durable à 30 % d'ici 2020<sup>1</sup>. Afin de prioriser les actions qui doivent être réalisées pour favoriser l'atteinte de cette cible, une analyse des enjeux et défis à l'horizon 2020 a été réalisée. Cette analyse a permis de cibler les principaux leviers d'action et les principales problématiques sur lesquels le gouvernement du Québec et les partenaires socio-économiques doivent travailler pour relever le défi du développement durable en entreprise.

Le présent document a été élaboré en tenant compte des constats issus de la recherche portant sur les meilleures pratiques en entreprise, ainsi que des résultats de consultations réalisées auprès des entreprises québécoises et des acteurs socio-économiques actifs auprès de celles-ci au cours des dernières années.

---

1. Cette cible a été fixée dans la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020, à l'orientation 2 : « Développer une économie prospère d'une façon durable – verte et responsable ». Ce document est disponible en ligne à l'adresse : [http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/](http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/).

## UNE CIBLE GOUVERNEMENTALE AMBITIEUSE?

**30 %** : c'est le taux d'entreprises québécoises, y compris celles qui sont présentes à l'étranger, qui doivent avoir amorcé une démarche de développement durable en 2020<sup>2</sup> (consultez l'annexe 1 pour connaître les composantes d'une démarche en développement durable définie par le gouvernement). Les évaluations réalisées auprès des entreprises ayant intégré les principes de développement durable dans leur gestion démontrent que les bénéfices d'une telle démarche dépassent largement les coûts et favorisent leur résilience dans un contexte économique en perpétuel changement (consultez l'annexe 2 pour connaître ces bénéfices associés). Bien que les entreprises ne soient pas assujetties à la Loi sur le développement durable du Québec, elles sont le principal moteur du développement économique et leurs activités ont des retombées importantes sur la qualité de l'environnement ainsi que sur le développement social, notamment en région. Leur contribution à une économie verte et responsable est donc incontournable.

Mobiliser 30 % des entreprises québécoises dans ce but est un défi d'envergure. Le secteur privé compte près de 220 000 entreprises<sup>3</sup> au Québec et la majorité sont de petite taille. Environ 88 % d'entre elles ont moins de 20 employés et près de 57 %, moins de cinq employés. Or, en matière de développement durable, « plus l'entreprise est petite, plus les défis sont grands<sup>4</sup>! » L'économie du Québec est l'une des plus diversifiées au Canada et cette diversité des activités représente également un défi. Elle oblige la prise en compte des réalités propres à chacun des secteurs d'activité dans la promotion de l'adoption des bonnes pratiques en matière de développement durable.

S'engager dans une démarche de développement durable n'est pas une décision simple. Il n'y a pas de recette magique pour y arriver, et cela exige des efforts et des investissements importants de la part des entrepreneurs. Les principes qui sous-tendent ce changement de culture s'opposent aux habitudes et aux systèmes de valeurs d'une majorité d'employés et de dirigeants. Un tel engagement nécessite de prendre des risques et d'innover alors que les retombées sont difficiles à quantifier. L'entreprise peut aussi ne pas comprendre la pertinence d'internaliser les coûts environnementaux et sociaux découlant de ses activités (coûts en santé, coûts de dépollution, etc.).

Le taux d'entreprises ayant adopté des pratiques de développement durable a été évalué à 22 %<sup>5</sup> en 2013. Si les dirigeants d'entreprises visionnaires sont motivés par leurs valeurs et convictions et sont déjà passés à l'action, il en va autrement des entrepreneurs « pragmatiques », qui représentent 34 % de la population visée (consultez la section 1.4 du présent document). De plus, de nombreuses entreprises ayant pris le virage du développement durable font face à de grands défis pour demeurer sur cette voie, que ce soit en raison de difficultés internes ou du contexte d'affaires et réglementaire qui n'est pas toujours favorable.

La partie n'est donc pas gagnée. Augmenter à 30 %, d'ici 2020, la proportion d'entreprises ayant amorcé une démarche de développement durable demande une cohérence plus forte entre les actions gouvernementales ainsi que la mise en place de moyens diversifiés pour répondre particulièrement aux besoins des PME de tous les secteurs économiques.

2. Cette cible fixée par le gouvernement dans la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 (p. 25) et a été déterminée grâce à un modèle statistique de Bass, à partir de la progression du taux d'adoptants entre 2009-2010 et 2013.

3. Une entreprise peut comprendre plus d'un établissement. Elle est constituée d'un propriétaire et d'au moins un employé. Les travailleurs autonomes ne sont pas comptabilisés dans le total de 220 000 entreprises.

4. RÉSEAU ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE (REDD), *Les défis du développement durable des PME pour 2013*, p. 13 (citation de l'entreprise JAS Filtration).

5. Voir *infra*, note 9.



## 1. ÉTAT DE SITUATION AU QUÉBEC

### 1.1. Les dirigeants d'entreprises reconnaissent l'importance de considérer les principes du développement durable dans leur stratégie d'affaires

En 2011, la Fédération des chambres de commerce du Québec, qui intègre désormais le développement durable dans son énoncé de vision et de valeurs<sup>6</sup>, a interrogé 300 hauts dirigeants d'entreprises de 10 employés et plus de tous les secteurs et de toutes les régions du Québec<sup>7</sup>. Les répondants, dans une proportion de 67 %, se sont dits préoccupés par le développement durable, et 71 % ont affirmé qu'il s'agissait d'une opportunité plutôt que d'une menace pour leur entreprise. Chez les moins de 40 ans, 80 % voyaient le développement durable comme une opportunité, comparativement à 69 % chez les entrepreneurs âgés de 40 ans et plus.

Le développement durable n'est plus uniquement l'affaire des entreprises qui souhaitent se positionner dans une niche distinctive en s'adressant à une clientèle « écologiste ». Il prend une place de plus en plus importante chez les grandes marques traditionnelles : « General Electric ambitionne de doubler ses ventes de technologies vertes, Philips se donne cinq ans pour que les produits verts représentent un tiers de son chiffre d'affaires, tandis que Marks & Spencer, Nike ou Starbucks affichent des objectifs [de développement durable] sur 100 % de leur offre<sup>8</sup>. »

### 1.2. Les entreprises québécoises sont de plus en plus sensibilisées

Un nombre croissant de dirigeants d'entreprises québécoises sont en mesure d'associer le terme *développement durable* aux dimensions sociale et économique, alors qu'il fut longtemps associé uniquement aux pratiques environnementales. Les sondages réalisés en 2009-2010 et en 2013 par le gouvernement du Québec<sup>9</sup> démontrent une progression de 27 % du nombre d'entreprises qui définissent correctement le concept (ce nombre passant de 26 % en 2009-2010 à 53 % en 2013). Les dirigeants d'entreprises québécoises ne partent donc plus de zéro lorsqu'on leur parle de développement durable, bien qu'il demeure difficile pour un grand nombre d'entre eux de comprendre concrètement comment appliquer le concept à leur entreprise.

6. [www.fccq.ca/FCCQ-role-mission-orientations.php](http://www.fccq.ca/FCCQ-role-mission-orientations.php)

7. BAROMÈTRE, *Développement durable : sondage auprès des entreprises du Québec*, Fédération des chambres de commerce du Québec, 2011.

8. *L'innovation qui change le monde : pourquoi l'Innovation est la nouvelle frontière du développement durable (et inversement)!*, [En ligne], Paris, Utopies, 2014, p. 5. [[www.utopies.com/wp-content/uploads/2014/10/UTOPIES\\_Linnovation-qui-change-le-monde4.pdf](http://www.utopies.com/wp-content/uploads/2014/10/UTOPIES_Linnovation-qui-change-le-monde4.pdf)].

9. Sondage réalisé en 2009-2010 par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et des Exportations, [En ligne]

[www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/etudes-et-analyses-13969/?tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BbackPid%5D=38&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=6bdec30bcea7da95b5199c9f1ccbdf6](http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/etudes-et-analyses-13969/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=38&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=6bdec30bcea7da95b5199c9f1ccbdf6).

Sondage réalisé en 2013 par le ministère des Finances et de l'Économie, conjointement avec le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques : [www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/etudes-et-analyses-19535/?tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BbackPid%5D=38&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=f536e5444989f6f5e75cf032d88398ff](http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/etudes-et-analyses-19535/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=38&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=f536e5444989f6f5e75cf032d88398ff).



### 1.3. De plus en plus d'entreprises québécoises passent à l'action

Les sondages réalisés en 2009-2010 par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et en 2013 par le ministère des Finances et de l'Économie (MFEQ), conjointement avec le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC), révèlent une nette progression du taux d'entreprises qui adoptent des pratiques de gestion du développement durable dans une perspective d'amélioration continue. De 2009-2010 à 2013, ce taux est passé de 13 % à 22 %<sup>10</sup>.

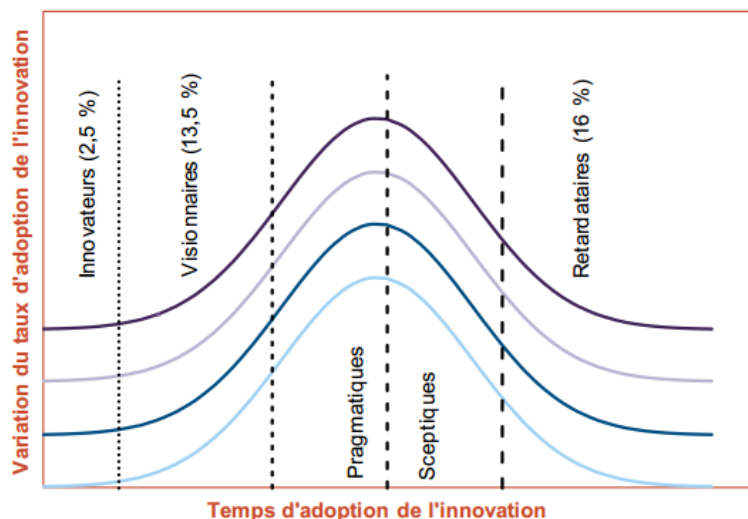
Selon le modèle de courbe de diffusion des innovations de Rogers, le seuil critique pour l'adoption ou le rejet d'une innovation dans une société (ici : l'adoption d'une démarche de développement durable) est atteint à un niveau allant de 10 % à 20 % d'adoptants. Une fois ce seuil franchi, on peut s'attendre à ce que l'innovation soit adoptée par la majorité de la population visée. Dans cette perspective, on peut considérer que l'adoption de pratiques de développement durable par les entreprises québécoises est un phénomène qui n'est pas uniquement une mode et qui durera.

### 1.4. L'importance de concentrer les efforts sur les entreprises « pragmatiques »

Ce cadre d'analyse inspiré par le modèle de Rogers confirme également l'importance de poursuivre les efforts pour convaincre les dirigeants dits « pragmatiques » (représentant 34 % de la population) de passer à l'action. En effet, si les pragmatiques emboîtent le pas en matière de développement durable, le concept pourra être adopté par une majorité, puisqu'il deviendra une norme pour les entreprises du Québec.

Si les entrepreneurs « innovateurs » ou « visionnaires » sont motivés par leurs valeurs et convictions, il en est autrement des entrepreneurs pragmatiques. Ceux-ci observent les entreprises engagées en développement durable. Ils attendent que les bénéfices soient prouvés et qu'un soutien leur soit offert (outils, accompagnement et aide financière) avant d'emboîter le pas. Les entrepreneurs pragmatiques exigent d'autres types d'interventions que celles actuellement disponibles, d'autres approches et outils que ceux jusqu'ici adoptés par les acteurs gouvernementaux et organismes socio-économiques.

**Figure 1. Courbe de diffusion de l'innovation sociale de Rogers**



10. Afin d'être considérée comme ayant adopté une démarche de développement durable, une entreprise doit démontrer qu'elle est proactive ou qu'elle se distingue par la mise en œuvre de pratiques d'affaires tenant compte des trois dimensions du développement durable, et ce, dans une perspective d'amélioration continue, correspondant aux niveaux de maturité 4 et 5 de la norme BNQ 21000.

## 2. AGIR SUR LES FACTEURS QUI INCITENT LES ENTREPRISES À ADOPTER UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : LES DÉFIS À L'HORIZON 2020

### 2.1. Faciliter la commercialisation des produits écoresponsables et favoriser la consommation responsable

Parmi les 1 000 dirigeants d'entreprises sondés par les Nations-Unies, 89 % estiment que le moment décisif pour que les entreprises s'engagent sur la voie du développement durable pourra être atteint lorsqu'une majorité de consommateurs demandera des produits – biens et services – écoresponsables<sup>11</sup>. À l'heure actuelle, il demeure difficile pour les entreprises québécoises qui ont changé leurs pratiques ou qui offrent ce type de produits de générer de la valeur grâce à leurs investissements.

D'une part, les consommateurs québécois sont peu sensibilisés, mal informés et méfiants par rapport aux répercussions environnementales et sociales des produits qu'ils consomment. Selon l'édition 2014 du *Baromètre de la consommation responsable*<sup>12</sup>, le prix des biens responsables et le manque d'information en général, notamment sur les certifications et l'utilisation commerciale de l'argument responsable, demeurent des freins importants au passage à l'action. Moins de 20 % des consommateurs indiquent connaître les impacts environnementaux les plus importants liés à la consommation ou connaître très bien l'ensemble des impacts<sup>13</sup>. Les certifications sont peu utilisées dans le processus de consommation et, surtout, sont peu connues des consommateurs. Ces résultats démontrent l'importance d'aller au-delà de la certification et d'éduquer les consommateurs sur les effets de leurs choix.

Du côté des PME qui ont intégré le développement durable dans leurs pratiques d'affaires ou qui offrent des produits écoresponsables, communiquer efficacement sur les efforts réalisés de façon à les traduire en avantage compétitif est un défi majeur<sup>14</sup>. Alors que la grande entreprise a la capacité financière de mener des campagnes de publicité, il s'agit d'un véritable casse-tête pour la petite entreprise, dont les ressources sont limitées<sup>15</sup>.

D'autre part, l'absence d'encadrement en ce qui a trait aux autodéclarations des entreprises sur la performance environnementale ou sociale de leurs produits n'aide en rien à gagner la confiance des consommateurs. L'écoblanchiment (*greenwashing*), qu'il soit exercé consciemment ou par manque de connaissances, est une pratique déloyale basée sur le mensonge et qui n'est pas pénalisée au Québec. Bien que les certifications soient essentielles pour rendre crédibles leurs déclarations liées à la performance environnementale ou sociale de leurs produits et services, il est difficile pour les PME d'investir dans de telles certifications sans savoir si celles-ci constitueront un argument de vente suffisant et crédible aux yeux des consommateurs.

11. United Nation Global compact, 2010, [En ligne], p. 47.

[[www.uncsd2012.org/content/documents/Accenture\\_A\\_New\\_Era\\_of\\_Sustainability\\_CEO\\_Study.pdf](http://www.uncsd2012.org/content/documents/Accenture_A_New_Era_of_Sustainability_CEO_Study.pdf)].

12. La cinquième édition du *Baromètre de la consommation responsable*, sous-titrée *Retour sur cinq ans d'évolution des attitudes et des comportements*, mesure l'évolution des attitudes et comportements des consommateurs québécois en matière d'achats responsables entre 2010 et 2014; Observatoire de la consommation responsable, UQAM, 2014.

13. *Baromètre de la consommation responsable*, édition 2014, p. 20.

14. REDD, *Les défis du développement durable des PME pour 2012*, p. 9.

15. *Loc. cit.*



## 2.2. Aider les entreprises à adopter des pratiques d'acquisition écoresponsables

La revue de quelques études qui portent sur les pratiques d'acquisition écoresponsables des entreprises fait ressortir deux principaux défis auxquels les PME font face.

D'abord, si bon nombre de dirigeants d'entreprises souhaitent intégrer des critères de durabilité dans leurs processus d'approvisionnement, un faible pourcentage d'entre eux sont en mesure de passer à l'action<sup>16</sup>. Parmi les raisons mentionnées, notons<sup>17</sup> :

- le manque d'information sur le sujet;
- le manque de ressources compétentes dans l'entreprise pour adopter ces pratiques;
- le manque de temps pour :
  - s'informer sur les caractéristiques des produits;
  - chercher de nouveaux fournisseurs;
  - dialoguer avec les fournisseurs actuels et les accompagner lorsqu'ils manquent d'information ou de ressources pour répondre aux exigences environnementales et sociales de l'entreprise.

## 2.3. Aider les petites entreprises à répondre aux exigences écoresponsables des donneurs d'ordres et des marchés internationaux

Si l'approvisionnement écoresponsable est un levier important pour inciter les acteurs de la chaîne de valeur d'une industrie à modifier leurs pratiques de gestion, la multiplication des certifications et des demandes des donneurs d'ordres visant le respect d'exigences écoresponsables variées est un énorme défi pour les PME qui doivent respecter ces certifications ou répondre à ces demandes<sup>18</sup>.

Bien que les certifications soient souvent essentielles pour répondre aux demandes du marché, leur coût ainsi que les efforts nécessaires pour les obtenir et les maintenir dépassent souvent les capacités financières et organisationnelles des plus petites entreprises.

Dans un même ordre d'idées, « les PME se questionnent sur le retour sur investissement de ces certifications et se demandent jusqu'à quel point les consommateurs sont prêts à payer plus cher pour se procurer un produit ou un service qui est certifié »<sup>19</sup>. Peu de ressources existent pour aider les PME à faire un choix éclairé en ce sens. Les acteurs qui accompagnent les entreprises sont souvent mal outillés pour juger de la valeur d'une certification et du retour sur investissement qui peut être attendu.

16. Le Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises – 2013, mené par le MFEQ et le MDDELCC (voir *supra*, note 9), indique (à la page 13) que le taux d'entreprises qui cherchent à se distinguer ou à continuellement s'améliorer en ce qui concerne l'intégration de critères environnementaux et sociaux dans le choix de leurs fournisseurs ou dans les processus d'achat est de 22,4 %.

17. *Loc. cit.*

18. REDD, *Les défis du développement durable des PME pour 2014*, [En ligne], p. 11. [[http://nbs.net/fr/files/2014/10/PME2014\\_final.pdf](http://nbs.net/fr/files/2014/10/PME2014_final.pdf)].

19. *Ibid.*, p. 14.





## 2.4. Faciliter l'accès à des outils adaptés aux besoins des petites et moyennes entreprises et aux services-conseils en développement durable

Parmi les principaux défis notés par le Réseau entreprise et développement durable (REDD) dans le rapport *Les défis du développement durable des PME pour 2014*, les PME du Québec indiquent la difficulté à trouver l'expertise nécessaire à l'amorce d'une démarche de développement durable. Comme le mentionne ce rapport, entreprendre une démarche de développement durable « est une décision que l'on ne peut prendre à la légère, qui exige de réunir les bons outils ainsi que le meilleur conseil possible afin de guider l'action. Désorientées face au nombre et à la variété des outils et guides sur la question, les PME jugent que ces sources d'information ne leur parviennent pas toujours à temps ou ne prennent souvent pas en compte leur contexte. En matière d'accompagnement, elles trouvent aussi difficile d'identifier à qui s'adresser pour lancer la démarche »<sup>20</sup>.

Les sondages réalisés par en 2009-2010 et en 2013<sup>21</sup> montrent que les principaux freins expliquant pourquoi certaines entreprises n'ont pas amorcé de démarche de développement durable sont le manque de temps, le manque de moyens financiers et le manque de ressources compétentes. Il s'agit de facteurs particulièrement importants pour les petites entreprises, et le recours à de l'accompagnement-conseil est généralement indispensable. Le dirigeant peut ainsi être aidé pour structurer sa démarche et obtenir une expertise que ni lui ni son personnel ne possèdent. Il demeure que la plupart des entreprises ne savent pas vers qui se tourner au moment de démarrer une démarche de développement durable et qu'il leur est difficile d'obtenir de l'information sur les différentes possibilités qui s'offrent à elles.

### Quelques observations sur la situation au Québec

- La majorité des outils et informations disponibles sont destinés à la grande entreprise et sont donc peu adaptés aux besoins des plus petites.
- La majorité des outils et informations disponibles nécessitent une adaptation par secteur d'activité.
- Obtenir une information neutre sur l'investissement en temps et en argent nécessaire au choix d'un référentiel ou d'un outil peut aider l'entreprise à faire un choix éclairé.
- Si certains organismes régionaux ont recensé les ressources auxquelles les entreprises de leur région peuvent recourir, ce n'est pas le cas dans la plupart des régions.
- Le coût de certains outils (ex. : analyse de cycle de vie) importants dans un contexte de développement durable est trop élevé aux yeux de plusieurs entreprises, malgré leur nécessité pour la crédibilité de l'engagement de l'entreprise.
- Un faible nombre d'associations ou de regroupements d'entreprises fournissent de l'information ou intègrent une offre de services pour leurs membres en matière de développement durable.
- Les sites Web gouvernementaux qui proposent des outils sont peu connus. C'est le cas du répertoire gouvernemental d'outils de développement durable<sup>22</sup> mis en ligne sur le portail gouvernemental Entreprises Québec.
- Plusieurs excellents outils en anglais ne sont pas traduits.

20. *Ibid.*, p. 9.

21. Voir *supra*, note 9.

22. Accessible à partir de l'adresse [www.developpementdurable.gouv.qc.ca](http://www.developpementdurable.gouv.qc.ca).



## 2.5. Appuyer le développement des compétences en entreprise

Dans une étude<sup>23</sup> menée auprès d'entreprises qui ont pris le virage du développement durable grâce aux approches de la norme BNQ 21000<sup>24</sup> et du programme ÉCOresponsable<sup>25</sup>, ces entreprises mentionnent le besoin de recevoir plus de formations pour être en mesure de poursuivre leurs efforts et de réaliser des projets concrets.

En ce qui concerne les formations visant les entreprises qui souhaitent amorcer une démarche de développement durable, une revue réalisée par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) sur les formations offertes au Québec montre que l'offre est abondante, mis à part dans certaines régions plus éloignées des grands centres. Pourtant, il semble que les entreprises y aient peu recours. Cela peut être attribuable au fait que ces formations ne sont pas offertes par des réseaux d'accompagnement traditionnels avec lesquels les entreprises sont habituées à faire affaire (ex. : associations sectorielles, chambres de commerce). Il peut aussi être difficile pour une entreprise de savoir vers quel type de formation se tourner et de déterminer laquelle lui sera utile.

Il semble important de mieux structurer l'offre de formation, tant pour les entreprises qui amorcent des démarches de développement durable que pour celles qui souhaitent approfondir leurs connaissances sur des concepts précis. Il apparaît également primordial de proposer des formations ajustées en fonction de diverses catégories de main-d'œuvre, et adaptées aux différents secteurs d'activité. Enfin, il semble intéressant que ces formations soient adaptées en fonction des particularités de chaque secteur d'activité, pour s'assurer qu'elles sont pertinentes et incitent au passage à l'action.

Le rapport sur l'expérience des projets pilotes de la norme BNQ 21000<sup>26</sup> indique que la formation des cadres et des conseils d'administration est un facteur de réussite important pour que l'entreprise progresse en matière de développement durable, puisque c'est à eux que revient la décision d'investir (ou de ne pas investir) en développement durable et de fournir les ressources nécessaires à leurs employés dans ce but. Ce rapport souligne qu'il est important que les dirigeants et cadres intermédiaires aient des convictions et de la formation relatives au développement durable, car sans elles, ils n'inspireront que très difficilement une pensée de développement durable lorsque leur entreprise fera face à un problème, même s'ils se disent vouloir faire du développement durable. Le développement durable nécessite des compétences de gestion axée sur l'amélioration continue, le dialogue avec les employés et l'innovation. Il demande aux dirigeants de donner le contrôle à leurs employés, ce que plusieurs dirigeants ne parviennent pas à faire (la section 3.3. du document fournit de plus amples détails sur cette difficulté).

---

23. Étude réalisée à l'été 2014 pour le compte du MEIE, auprès de 77 entreprises ayant mis en place des démarches structurées de développement durable. Cette étude visait à mesurer les bénéfices perçus par les entreprises ayant participé aux projets pilotes pour l'implantation de la méthodologie de la norme BNQ 21000 et de la méthodologie ÉCOresponsable, celle-ci ayant été mise au point par la Fédération des plastiques et alliances composites à partir de la norme BNQ 21000 pour les secteurs industriels.

24. Informations sur la norme BNQ 21000 accessibles sur le site [www.bnq21000.qc.ca](http://www.bnq21000.qc.ca).

25. Informations sur le programme ÉCOresponsable accessibles à l'adresse <http://ecoresponsable.net>.

26. CHAIRE DESJARDINS DE GESTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, *Retour sur l'expérience des projets pilotes réalisés dans le cadre de l'expérimentation québécoise du guide et de la méthodologie BNQ 21000*, [En ligne], [http://www.bnq21000.qc.ca/fileadmin/documents/retour\\_experience\\_BNQ21000.pdf](http://www.bnq21000.qc.ca/fileadmin/documents/retour_experience_BNQ21000.pdf)



En ce qui concerne les conseils d'administration, ce rapport mentionne : « Afin d'être favorables au développement durable, les C.A. doivent, entre autres, percevoir le développement durable comme une approche de gestion des risques, former les administrateurs en lien avec le développement durable, adapter les tableaux de bord de manière à voir une évolution des aspects du développement durable, s'assurer que le développement durable est présent dans l'ensemble des politiques et stratégies d'affaires de l'entreprise et favoriser la reddition de comptes. »

## 2.6. Aider les entreprises à gérer les conséquences de leurs activités sur l'environnement

Les sondages réalisés auprès des entreprises du Québec en 2009-2010 et en 2013 montrent que le taux d'adoption de pratiques de gestion environnementale demeure moins élevé que celui des pratiques de gestion liées aux dimensions économique, sociale et transversale<sup>27</sup>. En ce qui concerne la gestion des matières premières et résiduelles entre 2009-2010 et 2013, aucune progression statistiquement significative n'a été constatée.

En 2013, les entreprises qui n'avaient pas adopté de pratiques d'amélioration continue en ce qui concerne la gestion des matières premières et résiduelles ont donné les raisons suivantes : le manque de temps (dans une proportion de 44,1 %), suivi du manque de moyens financiers (28,0 %) et du manque de ressources compétentes (23,6 %)<sup>28</sup>. Selon le Laboratoire de recherche sur le développement durable en contexte de PME (Laboratoire de recherche), les décideurs politiques auraient avantage à soutenir les organisations qui conseillent les PME quant à leurs pratiques de gestion environnementale<sup>29</sup>.

Toujours selon cette étude du Laboratoire de recherche, les PME championnes de l'environnement sont proactives et adoptent volontairement des politiques novatrices. Le passage à l'action ne semble pas motivé par des contraintes réglementaires ou par les exigences du marché. Leur engagement entraîne une amélioration de la performance environnementale et de la qualité des produits. Cependant, très peu d'entreprises adoptent volontairement des pratiques environnementales, considérant la difficulté qu'elles éprouvent à s'autoréguler sans motivations financières; d'où l'intérêt de récompenser les efforts des entreprises en matière de gestion environnementale, en procurant des avantages fiscaux, financiers ou commerciaux à celles qui sont les plus motivées. Le Laboratoire de recherche mentionne que les politiques gouvernementales doivent être adaptées au mode de fonctionnement des PME et à leur faculté naturelle d'innovation; ainsi, ces politiques doivent éviter les mesures, taxes ou normes susceptibles de réduire la flexibilité des entreprises les plus innovantes en matière d'environnement. Il s'agit de ne pas nuire à la performance en instituant des normes qui, au final, risquent de niveler les pratiques et de miner la volonté d'innover.

---

27. Selon le modèle théorique de la norme BNQ 21000, la dimension transversale du développement durable en entreprise se réfère aux actions de l'entreprise qui ne peuvent être isolées dans une dimension sociale, économique ou environnementale. Par exemple, la gouvernance et l'éthique en font partie.

28. Sondage du MFEQ et du MDDELCC, p. 17.

29. Ghislain TAPSOBA et David GÉLINAS, « Innovation environnementale : il faut plonger », *Vigie-PME*, [En ligne], Laboratoire de recherche sur le développement durable en contexte de PME, 15 novembre 2013.

[www.vigiepme.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1231%3Ainnovation-environnementale-il-faut-plonger&catid=58%3Avulgarisation&Itemid=70&lang=fr](http://www.vigiepme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1231%3Ainnovation-environnementale-il-faut-plonger&catid=58%3Avulgarisation&Itemid=70&lang=fr).

## 2.7. Aider les entreprises à évaluer les retombées financières et extrafinancières de leurs activités en développement durable

Bien que plusieurs dirigeants soient motivés par leurs convictions, tous ont le souci que leurs efforts en développement durable soient rentables et qu'ils leur permettent de créer de la valeur. Une étude réalisée par l'Aberdeen Group en 2009<sup>30</sup> fait valoir que la difficulté à apprécier le rendement de l'investissement en développement durable est l'un des principaux éléments qui freinent les entreprises. Plusieurs experts s'entendent pour dire qu'il faut faire connaître les gains pour amener les PME à s'intéresser au développement durable, surtout si ces gains sont associés à la réalisation d'actions ou de projets concrets. Selon le REDD, « La quantification des retours sur investissements permettrait de mieux planifier et donc soutenir le déploiement de la démarche et l'atteinte des objectifs qu'une entreprise s'octroie en développement durable. Certaines PME rapportent qu'elles ont vu leurs ambitions en matière de développement durable compromises, faute d'arguments économiques »<sup>31</sup>. De plus, le rapport sur les apprentissages des projets pilotes BNQ 21000<sup>32</sup> fait valoir l'importance d'outiller et de former les conseils d'administration et dirigeants en ce qui concerne le suivi de leur performance en développement durable : « Notons que les convictions et formations des membres d'un conseil d'administration teinteront grandement la capacité de l'entreprise à mener des projets en matière de développement durable. Les conseils d'administration qui sont économique-centrés ou qui ne font le suivi d'aucun autre indicateur que ceux financiers, ne pourront jamais voir la pertinence d'investir en développement durable. »

Il existe très peu d'outils à la disposition des entreprises pour les aider à déterminer si leurs actions ont des retombées positives sur leur performance économique. Cela est d'autant plus complexe que certaines actions de développement durable sont liées à des retombées négatives assumées par l'ensemble de la société (ex. : coûts de santé, coût de l'eau, coût de la qualité de l'air ou toute autre externalité négative). Il peut être difficile pour l'entreprise de comprendre pourquoi elle devrait assumer de tels coûts.

Par ailleurs, plusieurs PME dont les ressources financières et humaines sont limitées se trouvent devant un choix : « Dois-je continuer à investir dans l'atteinte d'une certification environnementale ou allouer ce budget à la promotion de notre établissement afin d'accroître notre clientèle<sup>33</sup>? » Confrontées à ce type d'interrogations, les PME ont besoin de mieux comprendre les impacts et les bénéfices financiers de leurs initiatives afin de faire des choix éclairés et de transformer leurs investissements en résultats financiers concrets.

La capacité d'une organisation à démontrer la rentabilité de ses investissements en développement durable dépend aussi des moyens dont elle dispose pour mesurer ses progrès et les communiquer. Selon une étude<sup>34</sup> menée auprès des entreprises ayant participé aux projets pilotes d'implantation de la méthodologie BNQ 21000 et aux projets pilotes Écoleadership, moins de 20 % d'entre elles utilisent des indicateurs pour suivre leurs progrès.

30. ABERDEEN GROUP, *Sustainability Matters : The Corporate Executive Strategic Agenda*, Mars 2009.

31. REDD, *Les défis du développement durable des PME pour 2014*, page 7.

32. CHAIRE DES JARDINS DE GESTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, *op. cit.*

33. REDD, *Les défis du développement durable des PME pour 2013*, page 8.

34. Étude MEIE, été 2014 (voir *supra*, note 23).

## 2.8. Améliorer l'accès à des avantages financiers et stratégiques pour les entreprises qui prennent le virage du développement durable

Le coût d'implantation d'une bonne démarche de développement durable (diagnostic, formation et élaboration d'un plan d'action) se situe entre 7 000 \$ et 20 000 \$ et varie en fonction de l'accompagnement nécessaire (entre 45 h et 70 h), de la méthode utilisée et du tarif demandé par l'accompagnateur. Il est démontré que les bénéfices d'une telle démarche compensent financièrement l'investissement de départ. L'existence d'aides financières pour inciter les entreprises à s'engager sur la voie du développement durable ne semble donc pas être un argument suffisant pour convaincre celles-ci de passer à l'action. Pour convaincre les entreprises d'avoir recours aux services d'accompagnement-conseil disponibles, il semble plus approprié de démontrer et de promouvoir les avantages, notamment financiers et stratégiques, liés au développement durable (voir à ce sujet la section 2.7 du document), et de créer des avantages économiques pour les entreprises qui prennent le virage.

La présence d'avantages économiques constitue un facteur de motivation important mentionné dans le rapport sur les apprentissages des projets pilotes de la norme BNQ 21000<sup>35</sup>. Plusieurs entreprises mentionnent que le manque de ressources financières pour mener à bien les projets prévus dans leur plan d'action de développement durable est un frein important à leur progression. Toutefois, il n'est pas toujours facile de trouver les programmes d'aide financière ou technique qui s'appliquent aux projets de développement durable et de fournir une information adéquate à ceux qui recherchent ces programmes. Les incitatifs fiscaux peuvent également convaincre l'entreprise à agir.

L'accès à des marchés publics, la réduction des primes d'assurances, les avantages fiscaux, le financement à un taux avantageux et les compensations financières sont des exemples d'avantages économiques sur lesquels il est pertinent de travailler au cours des prochaines années afin d'inciter les entreprises à investir en matière de développement durable.

Au Québec, ces incitatifs sont peu développés. Il peut être difficile pour une entreprise de comprendre pourquoi elle devrait investir pour internaliser les coûts sociaux et environnementaux de ses activités. Les entreprises qui investissent en développement durable peuvent donc être moins compétitives que leurs concurrentes sur les marchés, ce qui ne les incite pas à passer à l'action.

---

35. CHAIRE DESJARDINS EN GESTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, *op. cit.*

### 3. TENIR COMPTE DES MOTIVATIONS À PRENDRE LA VOIE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA DIVERSITÉ DES APPROCHES

#### 3.1. Principales motivations des entreprises à prendre le virage du développement durable

Selon le sondage réalisé par le MFEQ et le MDDELCC en 2013<sup>36</sup>, les principaux facteurs qui motivent les entreprises québécoises à évoluer dans une perspective de développement durable sont (en ordre d'importance) :

- les valeurs et les convictions de la haute direction (condition de base);
- la pression des consommateurs et de la société;
- la pression des donneurs d'ordres;
- les exigences des marchés internationaux.

L'accès à une certification (ou à une autre forme de reconnaissance crédible) semble aussi être une motivation importante pour les entreprises présentes dans des secteurs d'activité qui soulèvent d'importants enjeux d'acceptabilité sociale ou qui ont des répercussions environnementales importantes et reconnues par la société<sup>37</sup> (ex. : secteur des plastiques ou de l'extraction minière).

Diverses approches peuvent être utilisées pour motiver le passage à l'action. Chacune d'entre elles comporte des avantages et des inconvénients. Peu importe la méthode choisie pour motiver l'entreprise à modifier ses pratiques, il est important de remplir les conditions de succès. Voyons plus précisément deux de ces approches :

#### L'approche par les associations sectorielles ou professionnelles

La moitié des entreprises ayant participé aux projets pilotes d'implantation du développement durable dans le secteur des plastiques ont indiqué que les efforts de mobilisation de l'association sectorielle, combinés aux valeurs de la haute direction de l'entreprise, étaient le principal facteur motivant leur engagement<sup>38</sup>.

**Conditions de succès**<sup>39</sup> : Pour que cette approche ait les répercussions souhaitées, il faut que le porte-parole de l'association sectorielle ou professionnelle soit crédible et s'implique activement auprès de ses membres, notamment :

- en leur fournissant des outils adaptés au secteur d'activité (référentiel, politiques d'achat écoresponsable, code d'éthique ou de conduite, pratiques de gestion énergétique innovantes, veille réglementaire et technologique, etc.);
- en les formant sur le développement durable, la notion de prise en compte des intérêts des parties prenantes, la mesure des résultats, les techniques favorisant l'amélioration continue, etc.;
- en assurant le rayonnement de leurs efforts (site Web, prix, articles de journaux, etc.);
- en participant à la diffusion des connaissances et des expériences;
- en collaborant de façon proactive avec l'appareil gouvernemental.

36. Voir *supra*, note 9.

37. Ghislain TAPSOBA et David GÉLINAS, *op. cit.*

38. Étude MEIE, été 2014 (voir *supra*, note 23).

39. Les éléments présentés sont une synthèse du rapport de la Chaire Desjardins de gestion du développement durable de l'Université de Sherbrooke, *op. cit.*, p. 38-39.

### L'approche par les donneurs d'ordres<sup>40</sup>

Les donneurs d'ordres dont la mission est teintée par le développement durable peuvent-ils influencer la progression de leurs fournisseurs en cette matière? C'est ce qui a été testé dans les projets pilotes BNQ 21000. Il en ressort que si les demandes des donneurs d'ordres sont un incitatif pour qu'une entreprise amorce une démarche de développement durable, la progression est limitée par deux grands facteurs :

- 1) Souvent, l'entreprise ne démontre pas une volonté réelle de progresser en matière de développement durable. Elle le fait pour plaire à un client dont ses activités dépendent. Conséquemment, le changement peut être factice.
- 2) Il ne suffit pas que le donneur d'ordre exige de ses fournisseurs qu'ils changent; il doit les accompagner pour réaliser ce changement.

**Conditions de succès :** Pour que cette approche ait les répercussions souhaitées dans une perspective d'amélioration continue, le donneur d'ordres doit :

- expliquer clairement au fournisseur la nature du changement souhaité;
- fournir un accompagnement adéquat;
- faire preuve de cohérence entre son discours et ses propres pratiques, sa vision et ses valeurs;
- exiger que les employés du fournisseur soient formés;
- exiger des fournisseurs qu'ils rendent des comptes pour témoigner de leur progression;
- reconnaître les efforts de ses fournisseurs.

### 3.2. L'influence du profil entrepreneurial sur la décision de prendre le virage du développement durable

Le profil entrepreneurial compte pour beaucoup dans le désir de contribuer à un développement plus durable. La Boussole de la durabilité<sup>41</sup>, conçue par le Laboratoire de recherche sur le développement durable en contexte de PME, distingue quatre profils d'entrepreneurs en ce qui concerne l'intérêt d'appliquer des pratiques sociales et environnementales. Le tableau 1 de la page suivante présente une synthèse de ces profils<sup>42</sup> inspirée des travaux du Laboratoire.

Les informations obtenues grâce à la Boussole de la durabilité démontrent que pour sensibiliser efficacement au développement durable et mobiliser un maximum d'entreprises sur le sujet, des approches diversifiées doivent être utilisées. Les arguments doivent tenir compte des divers profils de dirigeants. Il n'est pas souhaitable d'utiliser un seul argument, car cela augmente le risque de ne pas atteindre la cible<sup>43</sup>. À titre d'exemple, le profit semble être un argument qui convainc uniquement le quart des entrepreneurs. Le profil entrepreneurial pourrait être d'ailleurs ce qui explique que seulement 35 % des entreprises ayant participé aux projets pilotes d'application des méthodologies BNQ 21000 et ÉCOleadership ont mentionné que la perspective de gains financiers était un incitatif au démarrage. L'argument financier doit donc être combiné à d'autres arguments si l'on souhaite rejoindre les dirigeants.

40. Les éléments présentés sont une synthèse du même rapport, p. 35.

41. [www.vigiepme.org/index.php?option=com\\_content&view=section&id=20&Itemid=120&lang=fr](http://www.vigiepme.org/index.php?option=com_content&view=section&id=20&Itemid=120&lang=fr)

42. Tableau inspiré par le bulletin *InfoPME*, vol. 14, n° 3, septembre 2014, p. 3 et 4 (publié par le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises).

43. *Ibid.*, p. 3.

Dans la même perspective, la théorie sur le profil entrepreneurial mise de l'avant par la Boussole de la durabilité, permet de prendre conscience du fait que la réglementation est un incitatif pour un faible pourcentage d'entreprises. Si la réglementation est une approche qui peut contraindre les entrepreneurs réactifs à passer à l'action, ils se contenteront de réaliser le minimum pour être conformes et ne s'inscriront ni dans une logique d'amélioration continue et de développement d'une culture d'innovation, d'apprentissage, ni dans la création d'un dialogue avec les parties prenantes.

**Tableau 1. Synthèse des profils d'entrepreneurs et de leurs motivations l'adoption de pratiques sociales et environnementales (inspirée des informations tirées de la Boussole de la durabilité)**

<b>Profils et % des répondants au Québec<sup>44</sup></b>	<b>Synthèse des principales caractéristiques relatives au développement durable</b>	<b>Synthèse des principales motivations à mettre en place des pratiques environnementales ou sociales</b>
<b>Stratégique</b> 31,8 %	Le positionnement supérieur est l'objectif ultime de l'entrepreneur, et le développement durable est une façon de se démarquer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer de nouveaux marchés</li> <li>• Se démarquer des concurrents</li> <li>• Saisir cette opportunité de développement économique</li> </ul>
<b>Militant</b> 16,7 %	Le développement durable est la principale raison d'être de l'entreprise. Toutefois, la motivation pour l'amélioration des pratiques environnementales et sociales est inversement proportionnelle au degré de performance commerciale de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au cœur des motivations : l'obtention de bons résultats environnementaux et sociaux est un objectif en soi</li> </ul>
<b>Traditionaliste</b> 21,2 %	L'entrepreneur considère les pratiques environnementales et sociales comme des coûts importants à éviter. Il est motivé par les avantages économiques à court ou à moyen terme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'aligner sur ce que font les concurrents</li> <li>• Obtenir des retombées économiques positives à court ou à moyen terme (ex. : motivation des employés, image, ouverture de nouveaux marchés)</li> </ul>
<b>Réactif</b> 30,7 %	L'entrepreneur se sent très peu concerné par les enjeux environnementaux et sociaux. Il se limite à mettre en place le minimum de pratiques contribuant au développement durable. Il est faiblement motivé par la performance commerciale et est motivé par la survie de l'entreprise plus que par son développement. L'entrepreneur a peu de connaissances sur le sujet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse à des obligations légales ou réglementaires</li> <li>• Réponse à la demande de certains partenaires (clients, fournisseurs, salariés, collègues, etc.)</li> </ul>

44. Selon une étude réalisée auprès de 330 entreprises québécoises.



### 3.3. L'importance du profil organisationnel comme facteur d'abandon des entreprises engagées en matière de développement durable

Alors que beaucoup d'efforts sont consacrés pour convaincre, outiller et accompagner les entreprises « débutantes » en développement durable, les chefs de file en la matière sont souvent laissés pour compte. Les entreprises engagées font face à plusieurs défis qui peuvent les empêcher de progresser et, parfois, les pousser à abandonner leur démarche.

Le rapport *Retour sur l'expérience des projets pilotes réalisés dans le cadre de l'expérimentation québécoise du guide et de la méthodologie BNQ 21000*<sup>45</sup> explore les principaux facteurs d'abandon (ou « stimuli négatifs ») rencontrés par les entreprises qui se sont lancées sur la voie du développement durable. Parmi les facteurs d'abandon mentionnés, notons plus particulièrement :

- le manque de ressources financières pour mettre en œuvre les projets prévus dans le plan d'action;
- le manque de conviction des hauts dirigeants, notamment associé au manque de connaissances sur les enjeux de développement durable, à la difficulté d'entrevoir les bénéfices d'une telle démarche et au manque de temps pour s'y investir;
- la résistance à l'interne causée, entre autres, par une mauvaise planification du changement organisationnel;
- l'absence de facteurs de motivation (« stimuli positifs ») tels que la présence d'aides financières ou techniques régionales ou d'associations sectorielles en appui, ou l'absence de pression de la part des principaux clients.

Toujours selon le rapport d'évaluation des projets pilotes BNQ 21000, **certaines caractéristiques de l'entreprise ou de ses dirigeants accroissent les risques d'abandon** de la démarche en cours<sup>46</sup> :

- l'entreprise est prospère (riche) ou se satisfait du statu quo;
- la démarche de développement durable est entre les mains d'un gestionnaire « contrôlant » qui, même s'il est rempli de bonne volonté, consulte peu, délègue peu et provoque inévitablement des retards importants, nuisant grandement à la démarche;
- l'entreprise est vendue, fusionne ou ferme.

Malheureusement, plusieurs dirigeants d'entreprises s'engagent en développement durable sans comprendre la portée de leurs actions ou l'importance de la cohérence entre leurs discours et leurs actes. Ainsi, le rapport d'évaluation des projets pilotes BNQ 21000 indique ceci : « La majorité des problèmes sont d'une part liés au fait que la direction mentionne vouloir faire quelque chose, mais ne s'implique pas véritablement, mais d'autre part, de penser que les parties prenantes invitées à se joindre à la démarche ne seront là qu'en spectateurs et que des pouvoirs ne leur seront pas accordés. Le fait de transférer le dossier du développement durable à des cadres intermédiaires non formés, trop contrôlants ou dont le niveau de maturité en développement durable n'est pas suffisamment élevé, sera aussi un frein important dans la démarche puisque cela amène des incohérences organisationnelles<sup>47</sup>. »

45. CHAIRE DES JARDINS EN GESTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, *op. cit.*, p. 14.

46. *Ibid.*, p. 13.

47. *Ibid.*, p. 23.

## CONCLUSION

Aider les entreprises à relever le défi du développement durable est l'une des priorités de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020. Une meilleure connaissance des problématiques rencontrées par les entreprises québécoises permet à l'ensemble des ministères et organismes qui s'investissent auprès de celles-ci d'orienter leurs actions et de mettre en commun leurs efforts pour entreprendre des initiatives pertinentes, cohérentes et axées sur les besoins des PME du Québec. Il va de soi que la collaboration et la mobilisation des acteurs socio-économiques de toutes les régions du Québec sont une nécessité pour relever les défis rencontrés par les entreprises dans leur virage vers une économie verte et responsable.

Pour atteindre la cible gouvernementale selon laquelle 30 % des entreprises devront avoir adopté des démarches de développement durable d'ici 2020, il apparaît que les conditions suivantes doivent être réunies en priorité :

- Réaliser ou adapter des actions en fonction de la réalité des plus petites entreprises.
- Agir en partenariat avec les parties prenantes du gouvernement et du milieu des affaires, notamment les associations d'entreprises.
- Rejoindre les entrepreneurs « pragmatiques », en leur fournissant des outils concrets, adaptés à leur secteur d'activités et des exemples de cas.
- Tenir compte du profil entrepreneurial au moment de définir les approches de communication et d'accompagnement.

## Annexe 1. Qu'est-ce que la gestion du développement durable en entreprise?

« Une démarche de développement durable n'a de sens que si elle s'inscrit au cœur de l'activité de l'entreprise – dans sa mission et son modèle économique, son offre de produits et services, ses objectifs stratégiques et critères d'investissement, etc.<sup>48</sup>. » De plus, « Les entreprises durables créent de la valeur financière, sont conscientes de leur impact sur l'environnement et y remédient activement. Elles se soucient de leurs parties prenantes (employés, clients, communautés, etc.) et s'efforcent de mettre en œuvre un changement positif. Elles comprennent que les préoccupations environnementales, sociales et économiques sont intimement liées<sup>49</sup>. » L'entreprise proactive en développement durable se démarque par sa capacité à mettre en place une culture organisationnelle d'apprentissage et d'innovation et à transformer ses produits pour qu'ils répondent à des critères de durabilité.

Pour l'entreprise, il ne s'agit donc pas uniquement de recycler ou de faire des auto-déclarations sur les attributs écologiques de ses produits, mais bien de manifester sa volonté de contribuer au progrès de la société. Cela se traduit par l'adoption d'une stratégie d'affaires basée sur la prise de conscience de ses responsabilités et par l'engagement d'un dialogue sincère avec ses parties prenantes pour y répondre. C'est pourquoi le terme *responsabilité sociétale (ou sociale) de l'entreprise* est aussi utilisé.

### Une définition gouvernementale consensuelle

Entreprendre une démarche de développement durable en entreprise se traduit par l'adoption de pratiques qui améliorent la performance économique, environnementale et sociale de l'organisation. Ces pratiques s'appliquent dans l'ensemble des divisions. Elles font partie de la stratégie d'affaires et de la philosophie de gestion de l'entreprise. Une démarche structurée de développement durable repose sur les éléments suivants :

- Une vision à long terme et un engagement de la part des personnes dirigeantes.
- Une évaluation de la performance écoresponsable de l'entreprise pour établir les priorités d'intervention.
- L'élaboration d'objectifs et la mise en œuvre d'un plan d'action.
- La mise en place de mécanismes de suivi et de mesures du progrès.
- La communication des résultats.
- Le dialogue avec les parties prenantes.

48. *L'innovation qui change le monde : pourquoi l'innovation est la nouvelle frontière du développement durable (et inversement)!*, [En ligne], Paris, Utopies, 2014, p.2. [www.utopies.com/wp-content/uploads/2014/10/UTOPIES\\_Linnovation-qui-change-le-monde4.pdf](http://www.utopies.com/wp-content/uploads/2014/10/UTOPIES_Linnovation-qui-change-le-monde4.pdf).

49. Phrase adaptée à partir de la définition du développement durable retrouvée dans le document intitulé *Innover pour le développement durable – Guide à l'attention des dirigeants, Réseau entreprise et développement durable*, [http://nbs.net/fr/files/2012/12/Rapport\\_executif\\_Innovation.pdf](http://nbs.net/fr/files/2012/12/Rapport_executif_Innovation.pdf), p.4.

## Annexe 2. Bénéfices pour l'entreprise québécoise de l'adoption d'une démarche de développement durable structurée

Les entreprises ayant implanté une démarche de développement durable, avec un haut niveau d'engagement des dirigeants et du personnel, perçoivent des bénéfices concrets. Selon une étude réalisée en 2014 auprès de 77 PME ayant amorcé une telle démarche, ces bénéfices sont les suivants<sup>50</sup> :

### Bénéfices perçus à court terme par plus de 70 % des répondants

(Bénéfices liés directement à la mise en place d'une démarche de développement durable)

- Génère une image plus positive de l'organisation.
- Favorise l'acceptabilité sociale des activités de l'entreprise.
- Améliore le climat de travail et la motivation des employés.
- Favorise l'implantation d'une culture d'apprentissage et d'innovation.
- Améliore la planification stratégique.
- Améliore les relations avec les parties prenantes.

### Bénéfices perçus à moyen terme par plus de 60 % des répondants

(Bénéfices liés à la mise en œuvre d'actions concrètes et au changement graduel de culture dans l'entreprise)

- Réduction des quantités de déchets.
- Attraction et rétention de la main-d'œuvre.
- Réduction de la consommation de ressources.
- Amélioration de la gestion des risques et des crises.
- Amélioration de la productivité.
- Réduction des coûts de fonctionnement et d'exploitation.
- Différenciation de produits.

Il est à noter que la perception de chacun de ces bénéfices est variable selon :

- **les enjeux particuliers au secteur d'activité** : à titre d'exemple, les entreprises des secteurs d'activité où les activités génèrent des répercussions environnementales néfastes perçoivent des bénéfices beaucoup plus importants sur le plan de l'image de l'organisation et de l'acceptabilité sociale de ses activités. De même, les gains perçus relatifs à l'application de pratiques de gestion environnementale seront plus importants dans le secteur industriel que dans les entreprises de services;
- **la proximité du marché** : les bénéfices découlant de la fidélisation de la clientèle semblent plus importants lorsque l'entreprise s'adresse à un marché local;
- **la méthodologie d'implantation utilisée** : par exemple, les entreprises qui ont suivi une démarche menant à une reconnaissance (certification ou accréditation) perçoivent des bénéfices beaucoup plus importants quant à l'image positive de l'organisation, à la fidélisation de la clientèle et à la différenciation des produits.

50. Étude réalisée pour le MEIE, été 2014 (voir *supra*, note 23).